



# MENADŽERSKA ELITA I NEKE DIMENZIJE SOCIOEKONOMSKE KULTURE U HRVATSKOJ

Drago ČENGIĆ, Snježana ČOLIĆ, Davor TOPOLČIĆ  
Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb

UDK: 65.012.4(497.5:100)

Prethodno priopćenje

Primljeno: 9. 2. 2004.

U radu se nastoje identificirati oblici "susreta" i sukoba različitih socioekonomskih kultura "Zapada" i "Istoka" na jednom specifičnom području – hrvatskim poduzećima (kompanijama) u većinskom inozemnom vlasništvu. Kvalitativna analiza prikupljenih podataka sugerira da se ti susreti događaju bez velikih kulturnih šokova, ali uz određene napetosti i nerazumijevanja svojstvena procesu kulturne promjene. Kao ključni akteri procesa međusobnoga prožimanja socioekonomskih kultura u poduzećima identificirani su strani i domaći vlasnici poduzeća te strani i domaći menadžeri. Strani menadžeri u poduzeća donose stilove upravljanja i rukovođenja koji proizlaze iz organizacijskoga modela poduzetničkoga kapitalizma te promiču kontraktualnu kulturu i kulturu učinka. Dok su njihova iskustva s poslovnim akterima različita, ovisno o privrednom sektoru u kojem djeluju, s domaćim menadžerima dijele gledište o neučinkovitosti državne uprave. Zahtjevi stranih menadžera prema domaćem menadžmentu proizlaze iz poželjne uloge hrvatskih menadžera u okviru organizacijskoga modela poduzetničkoga kapitalizma. No širenje toga organizacijskog modela kao izvorišta nove regulacije temeljnih vrijednosti poduzeća ovisi i o drugim organizacijskim i okolinskim akterima. Tek će budućnost pokazati u kojoj će mjeri taj model biti šire prihvaćen i izvan kruga poduzeća u većinskom stranom vlasništvu.



Drago Čengić, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar,  
Marulićev trg 19/1, p. p. 277, 10001 Zagreb, Hrvatska.  
E-mail: [Drago.Cengic@pilar.hr](mailto:Drago.Cengic@pilar.hr)

## UVODNE NAPOMENE

---

Više od desetljeća svjedoci smo sporijega ili bržega prilagođavanja bivših socijalističkih zemalja globalnim čimbenicima i uvjetima socioekonomskoga razvoja. Ovi procesi postsocijalističke transformacije impliciraju integraciju ekonomija dotičnih zemalja u globalnu ekonomiju te za dio njih i pristup u punopravno članstvo Europske unije – pri čemu, u pravilu, dolazi do "sukoba", odnosno inkompatibilnosti, novih formalnih institucija postavljenih "odozgo", često u sklopu ispunjavanja kriterija za ulazak u Europsku uniju (*acquis communautaire*), i lokalnih socioekonomskih kultura. U nastojanju da detektira neke od tih problema i njihove specifičnosti za pojedine zemlje potaknut je međunarodni pilot-projekt, u okviru kojega se nastoji predvidjeti kako će izgledati kohabitacija "zapadnih" i "istočnih" socioekonomskih kultura nakon uključanja nekih zemalja bivše "Istočne" Europe u EU, s posebnim naglaskom na razlike između tih zemalja i zasad "isključenih" zemalja. Glavni istraživački problem u okviru ovoga pristupa sadržan je u pitanju: što se, zapravo događa sa socioekonomskom kulturom postsocijalizma u dodiru s poduzetničkom i upravljačkom praksom političke, menadžerske i administrativne elite Zapadne Europe? Je li socioekonomska kultura jedne Češke, Poljske, Slovenije, Hrvatske itd. prednost (*an asset*) ili opterećenje (*a liability*) u susretu s konkurentskim praksama poduzetništva i upravljanja razvijenih europskih zemalja? Nakon proširenja Europske unije hoće li "susret", ali i "sudaranje", kultura i poslovnih praksi i njihova dugotrajna "kohabitacija" rezultirati velikom šarolikošću i održanjem kulturnih "hibrida" svojstvenih pojedinim zemljama ili će konvergencija dovesti do toga da "jače" socioekonomske kulture asimiliraju "slabije"? U okviru projekta pojam socioekonomske kulture shvaćen je veoma široko i obuhvaća ne samo individualne vrijednosti i norme, vjerovanja, običaje, životne stilove, stavove ekonomskih i društvenih aktera nego i institucionalne aranžmane, politike i znanstvene koncepte – koji, s druge strane, predstavljaju predodžbe same kulture unutar konkretnih društava. Ovakvo određenje socioekonomske kulture omogućuje povezivanje individualnih i kolektivnih razina akcije različitih aktera i analizu interakcija između aktera, kulture i institucija (usp. Kovacs, 2002.).

## TEORIJSKI OKVIR I ISTRAŽIVAČKI PROBLEM

---

Temeljni pojam socioekonomske kulture na operacionalnoj je razini povezan sa specifičnim dimenzijama poduzetništva i upravljanja.<sup>1</sup> U to je, naravno, uključen i problem odnosa između formalnoga i neformalnoga načina djelovanja i institucija te odnos između "planiranoga" i "stvarnoga" poretka u društvenim odnosima, tj. problem formalnosti nasuprot nefor-

malnosti u dostizanju određenih ciljeva. Istraživanju ovako složenoga predmeta u hrvatskoj situaciji moglo se pristupiti s različitih teorijskih gledišta. Neki su od tih pristupa: 1) klasične teorije kulturne promjene, 2) Neejeva teorija tržišnoga prijelaza ('tranzicije'), 3) teorije sociokulturnoga kapitala, 4) teorija političkoga kapitalizma (Staniszkis, 1991.; Jowitt, 1992.; Županov, 1995., 1997.), 5) Starkova teorija fluidnih vlasničkih prava (Stark, 1998.), 6) teorija vlasničke transformacije menadžera (Eyal, Széleny, Townsley, 1997., 2000.; ČengiĆ, 1995.; Sekulić, Šporer, 2000.), 7) teorija organizacijskih modela Whytea, Blasija i Krusea (Handel, 2003.) Mi smo se poglavito oslonili na sljedeća tri teorijska pristupa, a svaki od njih omogućuje generiranje/formuliranje specifičnih problema istraživanja.

Prvo, *perspektiva kulturne promjene*. Postsocijalističku ekonomsku kulturu možemo promatrati kao promjenu vrijednosno-normativnog obrasca ponašanja aktera na razini organizacijske kulture poduzeća, i to: od kolektizma k individualizmu, od egalitarizma ka hijerarhijskoj distanci, od solidarnosti ka kompetitivnosti, od nesklonosti ka sklonosti riziku i od dugoročne ili planske orijentacije ka kratkoročnoj orijentaciji (Hofstede, 2001.). Na tragu klasičnih Weberovih teza o modernizaciji kao sveprisutnom procesu racionalizacije (Weber, 1978.; Polany, 1999.) postsocijalistička socioekonomska preobrazba može se promatrati kao proces "nove/postmoderne racionalizacije", pa bi stoga bilo razložno istražiti: a) tko od ekonomskih aktera u hrvatskim poduzećima zagovara nove tipove (socio)ekonomske racionalnosti; b) koje vrijednosno-normativne obrasce i stilove rukovođenja možemo identificirati u poduzećima u većinskom stranom vlasništvu u Hrvatskoj.

Drugo, *perspektiva sociokulturnoga kapitala*. Općenito, socijalni kapital znači sposobnost aktera da osiguraju korist na temelju članstva u socijalnim mrežama i drugim socijalnim strukturama (Portes, 1998.). Nešto preciznija definicija socijalnoga kapitala razlikuje njegova dva elementa. Prvi, koji Uphoff (2000.) naziva "strukturnim socijalnim kapitalom", odnosi se na razmjerno objektivne i vidljive socijalne strukture kao što su mreže, veze (udruženja), institucije te pravila i procedure koje one obuhvaćaju. U osnovi ovoga nalazimo tezu da su glavni izvori socijalnoga kapitala udruživanje i povjerenje u institucije, što rezultira povjerenjem u društvu općenito (Štulhofer, 2001., 220; Rus, 2002., 45). Drugi oblik poznat je kao "kognitivni socijalni kapital", a obuhvaća subjektivnije i neopipljive elemente, kao što su općenito prihvaćeni stavovi i norme ponašanja, zajedničke vrijednosti, povjerenje i reciprocitet. Ta dva oblika socijalnoga kapitala međusobno se do-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

punjuju i svaki od njih može postojati jedan bez drugog, a njihov opis pokazao se korisnom osnovom za empirijske analize (Grooetaert i Bastelaer, 2002., 3).

Neki autori smatraju (npr. Šporer, 2003.) da je socijalni kapital kao sustav vrijednosti, normi, mreža i povjerenja pomogao socijalističkim društvima da funkcioniraju unatoč zaprekama koje su dolazile od centraliziranoga sustava i nepostojećega ili izobličena tržišta. Disfunkcionalnost sustava posebno je došla do izražaja u zabrani poduzetničkoga ponašanja, zbog čega je socijalni kapital nadomještao tu manjkavost i razvijao se tako da su socijalne mreže često bile važnije od prava i regularnoga institucionalnog sustava. Na temelju toga pretpostavlja se da je upravo negativni socijalni kapital danas zapreka demokraciji i ekonomiji koja počiva na znanju. Za potrebe našeg istraživanja ovaj pristup postavlja važno pitanje: koje se dimenzije i koji tipovi socijalnoga kapitala javljaju u hrvatskim poduzećima u većinskom stranom vlasništvu, odnosno hrvatskom društvu općenito?

Treće, *teorija organizacijskih modela Whytea, Blasija i Krusea*. Prema ovim autorima svaka organizacija mora istodobno rješavati dva temeljna organizacijska problema: upravljanje organizacijom i rukovođenje radom, odnosno podjelom rada (usp. Whyte, Blasi, Kruse, 2003.). Kad je riječ o tome što organizacija jest i što bi trebala biti, članovi organizacije implicitno procjenjuju sadašnja zbivanja i buduće planove s gledišta četiriju temeljnih organizacijskih modela. To su: a) autoritarni model organizacije (*authoritarian*), b) pregovarački model organizacije (*bargaining*), c) komunalno-demokratski model organizacije (*town meeting or community democracy model*) i d) model organizacije poduzetničkoga kapitalizma (*entrepreneurial capitalism model*). Autoritarni model organizacije (najviše sliči modelu organizacije F. W. Taylora) polazi od formalne strukture organizacije kao zadane, stroge podjele rada na intelektualni i izvršni i od teze o zajedničkim interesima poslodavaca i radnika. Pregovarački model organizacije razlikuje u poduzećima dvije strane – menadžere i zaposlene, koje predstavljaju jaki sindikati. Ovaj model ima određene prednosti – omogućuje stanovitu demokratizaciju upravljanja organizacijom jer poštuje eksplicitne interese rada. U komunalno-demokratskom modelu organizacije članovi organizacije imaju priliku da odlučuju o svim važnim pitanjima upravljanja organizacijom (pravilo: jedan čovjek jedan glas). Međutim, ovaj model u praksi proizvodi konfliktne situacije, jer ne nalazi načina da pomiri interese "legitimnih zahtjeva običnih članova organizacije" i "nelegitimnih zahtjeva menadžmenta" (što je bila boljka i jugoslavenskoga modela samoupravljanja). Model poduzetničkoga kapitalizma polazi od

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

teze da se članovi organizacije prije svega moraju rukovoditi idejom postizanja što boljih rezultata na tržištu. U svakom se radniku gleda mogućega nositelja za organizaciju nezaobilaznoga znanja kao posebnoga kapitala važnoga za uspjeh organizacije. Novi menadžeri zato sve češće upravljaju oslanjajući se na racionalnu argumentaciju i na timsko rješavanje problema. Status i prestiž sve više ovise o uspješnom rješavanju organizacijskih problema, a radna se motivacija osobito pojačava nagradama za učinak, umjesto na temelju hijerarhijskoga položaja u organizaciji. Na temelju ovoga postavljamo pitanje: koji model organizacije odgovara pojedinim akterima organizacije u hrvatskim poduzećima u stranom vlasništvu?

## Ciljevi istraživanja

U međusobnoj suradnji domaćih i stranih menadžera u okviru poduzeća u većinskom stranom vlasništvu možemo razlikovati nekoliko razina "susretanja". Prva je razina osobne prilagodbe (na lokalne uvjete u organizaciji i u široj zajednici); druga je vertikalna razina, gdje razlikujemo međusobni odnos nadređenosti i podređenosti između (stranih) menadžera i (domaćih) menadžera te između menadžera i radnika. Treća je razina razina organizacije kao cjeline, a odnosi se na praktične politike upravljanja organizacijskim vrijednostima. Ona je posebno važna jer novi vlasnici i menadžeri poduzeća u gotovo svakome analiziranom poduzeću nastoje razvijati nov odnos menadžera i radnika (pa i sindikata) prema radu i vrlo prepoznatljivu organizacijsku kulturu – "kulturu orijentiranu na učinak". U pilot-istraživanju primjenom strukturiranog intervjua i anketnog upitnika nastojali smo:

1. identificirati temeljne aspekte odnosa između inozemnih menadžera u Hrvatskoj i lokalne sredine u njihovim: a) odnosima sa zaposlenima, b) odnosima s poslovnim akterima (suvlasnici, dobavljači, natjecatelji) te c) odnosima s lokalnim i središnjim državnim institucijama

2. identificirati njihovo shvaćanje primjerenog tipa rukovođenja i organizacijske hijerarhije u organizacijama gdje rade

3. identificirati relevantne dimenzije individualnoga i kolektivnoga sociokulturnoga kapitala.

## Metoda

Istraživanje se provodilo od ožujka do listopada 2003. godine, uz sudjelovanje 35 menadžera. Od toga 33 menadžera bili/e su članovi upravnih ili nadzornih odbora u poduzećima u većinskom stranom vlasništvu (u daljnjem tekstu referirat ćemo se samo na njih). Kako je riječ o osobama na najvišim ili vrlo visokim položajima unutar organizacijske hijerarhije, doista

ih možemo smatrati članovima međunarodne i domaće menadžerske elite. U raspoloživom uzorku obavljani su intervjui sa 17 domaćih i 16 stranih menadžera.<sup>2</sup> Nastojali smo u istom poduzeću razgovarati s domaćim menadžerom i njegovim inozemnim kolegom. U ovom istraživanju imamo 14 takvih 'parova'. Budući da svi menadžeri nisu bili spremni ispuniti anketni upitnik, došlo je do smanjenja uzorka ( $N_{DM}=17$  i  $N_{SM}=14$ ). Prema podacima iz anketnog upitnika, prosječna starost domaćih menadžera bila je 48 godina, a stranih 38 godina. Postoje podudarnosti u nekoliko obilježja u obje grupe menadžera. Tako prosječan staž u kompaniji u obje grupe iznosi između 6 i 7 godina, u prosjeku govore dva strana jezika i približno tri četvrtine ih je u braku. Svi imaju fakultetsku naobrazbu, ali nešto je više stranih menadžera sa stupnjem magistra. Strani menadžeri, u pravilu, imaju veliko međunarodno iskustvo u vođenju posla, jer su prije dolaska u Hrvatsku boravili i po nekoliko godina na raznim menadžerskim funkcijama diljem svijeta, a u Hrvatskoj borave u prosjeku nešto više od dvije godine.

Prvo je s ispitanicima obavljen polustrukturirani intervju, a zatim su ispunili anketni upitnik. Intervjui su prosječno trajali jedan sat, u rasponu od 45 minuta do 90 minuta. Uz suglasnost ispitanika, svi su se intervjui bilježili diktafonom te su napravljeni transkripti. Svim sudionicima istraživanja zamčena je anonimnost.

Kroz intervju posebno smo pratili odnos inozemnih menadžera i lokalne sredine u ova tri područja: a) odnosi sa zaposlenima, b) odnosi s poslovnim akterima (suvlasnici, dobavljači, natjecatelji itd.), c) odnosi s lokalnim i središnjim državnim institucijama.

Anketni upitnik sastojao se od nekoliko baterija pitanja koje su se uglavnom odnosile na neke dimenzije socijalnoga kapitala<sup>3</sup> te na procjene individualnoga socijalnoga i kulturnoga kapitala. S obzirom na veličinu uzorka, validno statističko zaključivanje nije bilo moguće. Zato su naši nalazi rezultat prije svega obavljene kvalitativne analize prikupljenoga empirijskog materijala.

## RASPRAVA

### Odnos stranih menadžera s domaćim menadžerima i zaposlenicima – kako to vide domaći menadžeri

Na problem neopravdane generalizacije i simplifikacije pri odgovoru na pitanje kakva su zapažanja naših ispitanika u pogledu neposrednih odnosa stranih menadžera sa zaposlenicima upozorio je i dio domaćih menadžera. Oni/e smatraju da odnos njihovih inozemnih kolega prema članovima me-

nadžerskoga tima i zaposlenicima ponajviše ovisi o ličnosti menadžera i da ga je teško generalizirati. To potvrđuju i iskustva s promjenama na mjestu čelnoga čovjeka poduzeća. Imajući to na umu, ipak nam se čini da kvalitativna analiza obavljenih razgovora omogućuje nekoliko općih zaključaka koji mogu poslužiti kao polazne hipoteze za buduća istraživanja.

Prvo, velika većina domaćih intervjuiranih menadžera ima pozitivno mišljenje o stranim menadžerima koji rade u hrvatskim poduzećima. Taj je stav dobro izrazio jedan domaći menadžer zaposlen u lokalnoj podružnici multinacionalne kompanije:

"Radeći u tri multinacionalke, imao sam prilike biti okružen i s većim brojem stranaca... Odnos tih ljudi pogotovo ako dolaze sa Zapada, to su u 80% slučajeva moja iskustva, jest strahovito profesionalan. Ono čime se oni razlikuju od nas u nekakvom svakodnevnom kontaktu jest da puno lakše i daju i primaju povratne informacije, osobito ako je ona negativnoga predznaka."

Na sličan se način o svojim stranim kolegama u Hrvatskoj izjasnila i hrvatska menadžerica iz tvrtke za konzalting, koja godišnje komunicira s više od 70 poduzeća klijenata, domaćih i stranih. Ona kaže:

"Generalno možemo reći da su stranci puno tolerantniji u odnosu na hrvatske menadžere, bez obzira na rang. Za razliku od hrvatskog menadžmenta, koji se – ako nije educiran ili treniran vani zna ponašati dosta arogantno i bahato, onako tipično obrtnički: 'Ja sam gazda!' ... iako priznajmo ima i stranog menadžmenta koji zna biti nevjerojatno arogantan! I još nešto: strani menadžment je navikao da radi sa ženama u većoj mjeri od domaćih ljudi."

Drugo, oni primjećuju da inozemnim menadžerima dolaskom u novu organizaciju najčešće treba neko vrijeme da shvate situaciju.<sup>4</sup> Stoga najčešće tek nakon nekoga vremena poduzimaju daljnje odluke u svezi s novom organizacijom poduzeća. Prema iskustvu jedne domaće menadžerice, novi strani vlasnici "vrlo su oprezno ušli u vlasništvo poduzeća" i dulje od godinu dana "snimali situaciju" prije nego što su počeli provoditi svoj model "unapređenja poslovanja":

"... dali su mogućnost da se svatko dokaže i postoji kredit. ... Dajem ti vremena da učiš, radiš, gledaš, imaš pravo na određeni broj grešaka, a onda povlačimo crtu i poduzimamo određene mjere."

Treće, odnos inozemnih vlasnika i menadžera prema hrvatskim poduzetnicima i zaposlenicima donekle ovisi o tipu njihova vlasnika (obiteljsko ili disperzno vlasništvo), strategiji poslovanja i veličini tvrtke (djeluje li regionalno ili global-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

no). Uglavnom, institucionalni ulagači, međunarodne financijske, savjetodavne i proizvodne tvrtke s jakom organizacijskom kulturom promiču u svojoj politici prema zaposlenima "kontraktualnu kulturu" i "kulturu učinka". Zapažanje domaćega menadžera iz poduzeća koje se bavi internetskim uslugama, kada je riječ o zaposlenima, jest da se na njih gleda "dosta formalno". Ugovorima se rješavaju "... neke stvari koje se kod nas ne rješavaju na taj način. Velika pažnja posvećuje se čuvanju poslovnih tajni, ljude se obvezuje da se ne zapošljavaju u konkurentskim tvrtkama ako odluče napustiti firmu."

Četvrto, domaći menadžeri izrazito cijene otvorenost inozemnih kolega prema njima, a posebno njihovo htijenje da s njima otvoreno podijele vlastito znanje i međunarodno iskustvo u poslovanju. Dio hrvatskih menadžera ipak je osjetljiv na neke, po njihovu mišljenju, predrasude s kojima dio stranih menadžera dolazi u Hrvatsku. Primjerice, menadžer poduzeća koje je nekada bilo vodeće u Europi u svojoj branši i propalo je za privatizacije i ratnih godina u Hrvatskoj kaže da je bivši vlasnik poslao u Zagreb menadžere koji su se prema njima ponašali kao prema "Indijancima" (to nije osamljeno iskustvo s prvim stranim vlasnikom poduzeća):

"... ali bio je to totalno podanički odnos. Ja sam bio tu neka brana,... pa sam držao nekakvu ravnotežu da to ne bi otišlo – ma skoro u ropstvo. To je bilo jako ružno..."

Prema iskazima nekoliko hrvatskih menadžera, strani menadžeri često se iznenade kad ustanove da je i dio radnika i dio rukovodilaca kvalitetniji no što su očekivali. Prema iskustvu jednoga domaćeg menadžera iz industrije metala:

"... mi smo još uvijek onako gledani svisoka. To je karakteristika, ali svaki čovjek koji... je dulje ovdje – to se gubi. On shvaća da ipak nije to više Balkan... ljudi imaju dobro školovanje, ljudi znaju o čemu se radi... nema velike razlike između njemačkih menadžera i naših menadžera."

### **Odnos stranih menadžera prema domaćim menadžerima i zaposlenicima – kako to vide strani menadžeri**

Na temelju odgovora domaćih i stranih menadžera stječe se dojam da velika većina inozemnih menadžera ne doživljava posebne 'kulturne šokove' u kontaktima s menadžerima i zaposlenima. Iz te perspektive govori direktor jednoga poduzeća iz Zagreba: "Prvo bih želio reći da sam živio u devet ili deset zemalja i ne vidim veliku razliku između Hrvatske i zapadnoeuropskih zemalja. Za mene je raditi u Zagrebu ili Zürichu i Londonu otprilike isto."

Vrlo pozitivne stvari o svojim suradnicima i zaposlenicima iznose strani menadžeri i poduzetnici s područja bankarstva, investicijskoga bankarstva i elektroindustrije. Primjerice,



jedan talijanski menadžer hvali profesionalnost osoblja: "Što se tiče menadžmenta, rekao bih da je razina obrazovanja i profesionalnosti zaposlenika... vrlo, vrlo visoka... temeljni je primjer da oko 70% zaposlenika ovdje govori engleski..."

Slično je mišljenje suvlasnika jednoga od hrvatskih privatizacijskih fondova, koji je gradio međunarodnu poslovnu karijeru između Europe i Sjeverne Amerike: "Udružili smo se s tvrtkom... koja je vrlo poduzetna. Čak i po američkim standardima. Očito očvrtnuli stječući iskustvo s ustanovama socijalističkoga i postsocijalističkoga poretka, bili su vrlo jake volje i izrazito ciljno usmjereni." Međutim, isti sugovornik primjećuje i negativne pojave: "Velik je problem u Hrvatskoj što su ljudi podjednako zadovoljni dobrim izgovorom kao i rezultatom. A moji partneri nisu zadovoljni izgovorom. Dobrim ili lošim. Oni prihvaćaju samo rezultate."

Dio stranih menadžera izražava djelomično nezadovoljstvo zaposlenima i dijelom rukovodećeg osoblja. Primjerice, glavni menadžer iz novoosnovanog ureda jedne kompanije, koji relativno dobro govori hrvatski jezik, upozorava da osim dobrih radnika ovdje ima dosta onih koji "nisu spremni dobro i puno raditi". Isto tako glavni menadžer u jednom industrijskom poduzeću žali se da ne može postići tako lako radnu predanost (*work commitment*) kod radnika, pogotovo onih starijih od 40 godina. Više sugovornika, iz posve različitih tipova organizacija, istaklo je da se zaposleni u Hrvatskoj relativno različito odnose prema zahtjevima menadžmenta i potrebama nove kulture poslovanja. Prema tim zapažanjima, mlađi su ljudi općenitije otvoreniji, skloniji promjenama i fleksibilniji od starijih radnika. Jedan od izvršnih menadžera u savjetničkoj kompaniji iz Zagreba tu podjelu vidi ovako: "...oni žele učiti i otvoreni su za promjene i prijedloge. Nešto stariji ljudi, preko 28, nisu otvoreni za promjene, zadovoljni su postojećim."

Menadžer iz jedne novoosnovane (podružnice) kompanije iznosi pozitivno mišljenje o mladim zaposlenicima, koji brojčano dominiraju u njegovu poduzeću: "Imaju visoku razinu obrazovanja, govore strane jezike... Obično ih zapošljavamo bez iskustva jer ih sami obučavamo i visoko su motivirani... Njihova profesionalnost vrlo je slična onoj u drugim... (tvrtkama)... timovima."

Općenito govoreći, strani menadžeri od svih zaposlenih očekuju veću predanost radu, lojalnost prema poduzeću i sagledavanje poduzeća kao 'zajedničke kuće' čija dobrobit ovisi o ukupnom učinku i konkurentnosti na tržištu. U privatiziranim poduzećima dio stranih menadžera zapaža da njihovi radnici poduzeća smatraju "svojim". Tu snažnu pripadnost poduzećima objašnjavaju povijesnim naslijeđem nekadašnjega

radničkog samoupravljanja i gledaju na to ambivalentno, jer to donekle otežava tržišno restrukturiranje poduzeća, zapošljavanje novih, kompetentnijih radnika i uvođenje novih metoda rada.

Od hrvatskih menadžera, svojih kolega, očekuju i izraženu "dugoročnu perspektivu" u gledanju na posao i osobnu zaradu, sustavan i mnogo ozbiljniji rad na planiranju i organizaciji poslovanja te prihvaćanje modernijega načina rukovođenja radnom snagom. Zatim, preuzimanje odgovornosti za donošenje teških odluka (pogotovo onih u svezi s otpuštanjem radne snage ili rješavanjem konfliktnih situacija) te prije svega otvorenu međusobnu komunikaciju. Razmotrimo li detaljnije, uočiti ćemo da zahtjevi postavljeni pred hrvatske menadžere dolaze iz perspektive uloge menadžera u modelu poduzetničkoga kapitalizma.

Strani menadžeri, preuzimajući rukovođenje hrvatskim poduzećima u industrijskoj djelatnosti, često zatječu stare 'socijalističke načine rukovođenja'. Nova očekivanja stranih menadžera sudaraju se s niskim profesionalnim standardima dijela hrvatskih menadžera, koji su svoje karijere uglavnom gradili na političkim vezama. Na njih misli jedan sugovornik kada kaže da je profesija menadžera na Zapadu jedna vrsta vrhunskoga zanata. Međutim, "... u Hrvatskoj menadžer smatra da je studirao na fakultetu, a ne mislim da morate znati čitati i pisati kako biste završili ekonomiju, i s dobrim vezama, političkim ili osobnim, postat će rukovoditelj neke tvrtke. ... Od menadžera se očekuje da rješava probleme. Probleme koji nastaju i koji će tek nastati. To je bit sposobnosti menadžera. Tu sam sposobnost pronašao kod svojih hrvatskih partnera."

Iz perspektive hrvatskoga menadžera s dugim stažem na rukovodnim položajima razlika je sljedeća: "Ja stalno vučem paralelu između onoga što je to bilo nekad u samoupravljanju i što imamo sad. ... ja znam da smo i mi disciplinu i tad provodili; međutim, nismo je imali. Stranci imaju jedan sistem: u neka područja ulaze dublje, mi to nismo. Kontroliraju izvršenje zadataka – što mi nismo, više smo išli na povjerenje."

Općenito govoreći, strani menadžeri u svim poduzećima svojom pojavom, radnom energijom, obrazovanjem i menadžerskim *know-howom*, orijentacijom na učinak u relativno kratkom vremenu<sup>5</sup> vrše uočljiv pritisak na domaće menadžere i unose dinamiku u funkcioniranje organizacije kao cjeline. Osim toga, identificirali smo dodatni pritisak na domaće menadžere na razini međuljudskih odnosa s radnicima. Naime, u svim procesima modernizacije poslovanja oni moraju otpuštati radnike s kojima su često radili godinama u istome poduzeću. Jedan domaći ispitanik nam je, nakon što je govorio sve najbolje o stranim menadžerima i njihovu uspješnom poslov-

nom *know-howu*, ipak u povjerenju izjavio: "Znate, ipak je njima lakše otpustiti ljude nego našem čovjeku... Oni bi da mi napredujemo i idemo na više pozicije, a u biti nas samo zadržavaju s više posla i većom odgovornošću, a za vrlo malu razliku u plaći. Pa radije onda čovjek ostane na poziciji na kojoj je bio do sada."

Istodobno, domaći i strani menadžeri slažu se da njihovom uspješnom poslovanju u Hrvatskoj u značajnoj mjeri pridonosi činjenica da je u stranim poduzećima sindikat slab ili ga u nekim poduzećima uopće nema. To pridonosi znatnoj fleksibilnosti njihova poslovanja i većoj konkurentnosti na domaćem i stranom tržištu. Ondje gdje sindikat ima veću snagu s njihovim se predstavnicima otvoreno pregovara o relevantnim temama, jer strani menadžeri žele osigurati konstruktivnu suradnju sindikata i sačuvati socijalni mir u poduzećima. Naš sugovornik iz jedne velike njemačke kompanije smatra da je njemačka metalna industrija zapala u krizu upravo zbog pregovaračkoga modela organizacije koji zastupaju jaki njemački sindikati i politike socijalnoga mira u njemačkom gospodarstvu. On kaže da je zbog toga u Njemačkoj znatno opala produktivnost rada, u usporedbi s onom u Srednjoj i Istočnoj Europi. "A u Slavoniji... ljudi se nisu iznenadili što smo uveli određene standarde kako bismo mjerili produktivnost. ... gotovo i nije bilo otpora naših zaposlenika, a što je najvažnije – ni sindikata. ... bilo je grubo to što smo učinili – grubo čak i u usporedbi s njemačkim standardima. To je prva tvrtka sa sustavom poticaja u Hrvatskoj. Što više radite, više novca dobijete, nema više socijalizma. Dakle, uveo sam što sam smatrao pozitivnim u Njemačkoj, a nisam dopustio (to) negativno njemačko ponašanje u ovoj tvornici."

U novoosnovanim manjim poduzećima sindikata nema, a zaposlenici imaju vrlo fleksibilno radno vrijeme, što je jedan strani menadžer iznio ovako: "Mala smo tvrtka... vrlo je ugodno raditi s ovdašnjim zaposlenicima. Nema sindikata. Ljudi uopće nisu, kako da kažem, teški kad je riječ o radnom vremenu."

Zaključno, izostanak većih iznenađenja u odnosima stranih menadžera sa zaposlenima može objasniti više čimbenika. Prvo, njihovim načinom obrazovanja i međunarodnim poslovnim iskustvom, koje ih tjera da budu u javnosti korektni prema svojim suradnicima. Drugo, činjenicom da i oni sami komuniciraju uglavnom s domaćim ljudima zavidna obrazovanja, poznavanja svjetskih jezika, pa i međunarodne karijere. Treće, činjenicom da su pojedine novoosnovane strane firme počele poslove u Hrvatskoj uglavnom s mladom i obrazovanijom radnom snagom ili su pak privatizacijom preuzele poduzeća s naglašenijom "korporacijskom kulturom učinka".

## Odnosi stranih menadžera s poslovnim akterima

Poslovanje u jednoj 'tranzicijskoj zemlji' nosi sa sobom brojne rizike. Dok domaći menadžeri neke pojave na tržištu smatraju relativno razumljivima i normalnima, inozemni su menadžeri mnogo osjetljiviji na pojave iz doba socijalističkoga gospodarstva. Primjerice, na trampu – praksu plaćanja za robu kompenzacijskim poslovima/robom. Jedan strani sugovornik smatra da ta pojava onemogućuje ekonomski rast u zemlji te upozorava na to da i mnoga poduzeća rade na području sive ekonomije: "Jer otvaramo vrata svim mogućim poslovima i aranžmanima, koji imaju jedan jedini cilj, a to je: učiniti one neposredno uključene financijski vrlo uspješnima. ... međunarodna smo tvrtka i zapravo pokušavamo smanjiti količinu kompenzacijskih poslova... na najmanju moguću mjeru. S druge strane, moramo prihvatiti da..."

Dio industrijskih menadžera čija poduzeća znatno uvoze sirovine za proizvodnju iz inozemstva žale se da strani dobavljači nemaju povjerenje u hrvatska poduzeća, jer za svu potrebnu robu traže plaćanje unaprijed. No, prema iskustvu domaćih menadžera, strani menadžeri mnogo ozbiljnije shvaćaju problem naplate i često su u većoj mjeri ciljno-racionalno orijentirani. Jedan od domaćih menadžera primjećuje da se strani menadžeri "... odnose s poslovnim partnerima– matematički. To znači: ako netko zarađuje jednu lipu više na drugoj strani, on će ostavit vas kao poslovnog partnera i otići. To kod nas nije slučaj i ljudski odnosi su kod nas dosta bitni kakve ste stvorili s partnerima. I ako ste stvorili dobre odnose... neće vas tako lako napustiti bez nekakvog velikog razloga – što stranci nemaju osjećaj."

Intenzivnu isprepletenost osobnih i poslovnih odnosa nalazimo, prema izjavi jednog talijanskog menadžera, i u odnosima između njegove kompanije s drugim poduzećima. Ti su odnosi ovdje mnogo osobniji, jači nego u Italiji. To tumači razlikama između Italije i Hrvatske u tržišnoj strukturi dotične industrije.

"Ovdje više postoji sklonost prema, recimo, povlaštenom pristupu. ... To vrijedi za neki jači i povezaniji odnos i nije tako otvoren i natjecateljski kakav bi bio u zrelijem gospodarstvu. Veze... su izrazito jake, ponekad prejake."

Međutim, više sugovornika upozorilo je i na neka, po njima nepoželjna, obilježja dijela hrvatskih poduzetnika s kojima poslovno surađuju. Naime, dugoročne i stabilne poslovne veze onemogućuju ovdašnji menadžeri i poslovni partneri koji na posao gledaju kratkoročno, sa željom da se obogate preko noći. Primjerice, strani sugovornik iz vrlo uspješnoga telekomunikacijskog poduzeća, koje je nastalo tek prije nekoliko godina, upozorava:

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

"Kad je riječ o dobavljačima,... uglavnom malim ili srednjim tvrtkama, oni uistinu ne razumiju stvaranje dugotrajnog partnerstva... Većina samo želi brzo uzeti novac i pobjeći. A to ne može tako jer trebate ... dobar odnos, morate im vjerovati. ... Rekao bih da je to najveći problem u Hrvatskoj. Ta usmjerenost na kratkoročni profit..."

Sličnog je mišljenja i jedan drugi inozemni menadžer, čija kompanija dio problema s takvim partnerima rješava strategijom horizontalne integracije, kupujući znatne vlasničke udjele u pojedinim dobavljačima usluga.

Posebne je probleme s dobavljačima iskusio dio menadžera u metalnoj industriji. Tako je jedno poduzeće pokušalo dio svojih narudžbi prepustiti (*outsourcing*) nekadašnjim divovima hrvatske metalne industrije. U tome nisu uspjeli, uglavnom zbog još uvijek prisutne krize rukovođenja tim poduzećima.

## Odnosi s državnim institucijama

Odnos i domaćih i stranih menadžera s funkcioniranjem državnih institucija relativno je lako opisati: svi su nezadovoljni funkcioniranjem institucija središnje vlasti. Strani su menadžeri nezadovoljstvo radom hrvatskih institucija izgradili uglavnom svojim iskustvom u rješavanju radnoga statusa i različitim aspektima poslovanja u Hrvatskoj. Možda je njihovo raspoloženje najbolje opisao jedan hrvatski menadžer:

"... odnos prema državi... rekao bi da je frustriran, odnosno prvo zbunjen, a onda frustriran. O.K. – oni ponekad ne razumiju našu kulturu kao ljudi, ali nakon nekog vremena to sjedne. Međutim, bojim se iz iskustva koje imam s nekim ljudima koji su proveli više godina ovdje da ni nakon tri ili četiri godine što su otišli odavde nisu baš skužili... društveno uređenje u kojem živimo i ovaj nekakav naš period tranzicije s puno repova iz socijalističkoga samoupravljanja... iz nekih drugih firmi... nosim iskustva, posebno velike frustriranosti stupnjem korupcije (bilo je to doduše prije četiri godine)."

Izuzmemo li korupciju, glavni razlog frustracije jest djelovanje državnih službi, posebno njihova sveopća sporost, dugačke i nejasne procedure za dobivanje osobnih i poslovnih dozvola te prije svega njihova neučinkovitost. U vezi s tim jedan strani menadžer iz bankarstva ističe:

"Nisam se još susreo ni sa jednom ustanovom koja djeluje kako bi trebala. Ne sjećam se ni jedne."

Zato i neki od njih, pogotovo oni koji su ovdje duže i znaju hrvatski jezik, takve probleme već rješavaju kao i dobar dio hrvatskih građana – uz pomoć veza i poznanstava! No, na poslovnoj razini, problema je znatno više i nije ih zgodno rješavati privatnim vezama (obično traže pomoć od vlastite

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

diplomacije u Hrvatskoj). Osim toga, dio stranih sugovornika žalili se na hrvatsku vladu jer aktivno ne sudjeluje u donošenju novih zakona. O svojim odnosima s državom nešto umjerenije i s manje negativnih primjera njezine disfunkcionalnosti govore menadžeri zaposleni u sektoru financijskih usluga i u velikim proizvodnim poduzećima, čije poslovanje u većoj mjeri ovisi o mjerama središnje vlasti i raznih regulatornih agencija. Možda zato o tim institucijama daju 'politički korektnije izjave'!?

Naši su intervjui otkrili i posebne etičke dvojbe koje imaju strani menadžeri pokušavajući započeti posao u institucionalno nesređenoj okolini, u kojoj u danim prilikama ne postoje brojni zakoni i propisi ili je do njih jednostavno teško doći na vrijeme. Primjerice, vlasnici jedne tvrtke nakon ulaska na hrvatsko tržište bili su pred dvojbom: djelovati brzo da bi opstali na tržištu ili pak raditi po zakonu, sporije, i možda doći u opasnost da se izgubi novostečena tržišna pozicija. Prema jednom našem sugovorniku:

"I onda... odvažete što vam je veći prioritet i idete u svjesni rizik. Zato kažem općenito situacija što se tiče legislative je bolja. ... Ide se u dobrom smjeru... da to okruženje bude još bolje za strane investitore. Nije lako ovdje uložiti novac. Ali puno bolje nego što je bilo prije."

Na ovome primjeru vidimo koliko je poštivanje zakonskih propisa jedne zemlje, ma koliko ona bila institucionalno nesavršena, vrlo kontekstualno i profitno određeno – čak i od članova inozemne menadžerske elite!

Primjećujemo da pojedina, osobito multinacionalna, poduzeća razvijaju posebne strategije za odnose s lokalnom zajednicom i s lokalnim tijelima vlasti. Riječ je uglavnom o poduzećima koja djeluju u manjim ili srednje velikim gradovima, u kojima radi dobar dio lokalnoga stanovništva ili koja proizvode latentno opasne proizvode za okolinu i okoliš.

## **Percepcija primjerenoga tipa rukovođenja**

Prema Hofstedeovoj (2001.) tipologiji stilova rukovođenja organizacijom, razlikuju se četiri tipa: a) autokratski, b) autoritarno-objašnjavajući, c) autoritativno-savjetodavni i d) demokratski stil. Prema brojnim istraživanjima, ali i popularnom stereotipu, hrvatski su menadžeri skloniji autokratskim i autoritarno-objašnjavajućim stilovima rukovođenja nego drugim tipovima vodstva (npr. Buble, 1999.). Na temelju naših kvalitativnih podataka, možemo postaviti sljedeće hipoteze u svezi s primjerenim tipom rukovođenja.

Prvo, čini se da dio stranih menadžera također misli kako u hrvatskim poduzećima prevladavaju tradicionalniji stilovi rukovođenja. Neki sugovornici zamijetili su sklonost hrvat-

skih menadžera i zaposlenih općenito poštivanju organizacijske hijerarhije. Strani menadžer iz jedne multinacionalne kompanije kaže:

"... postoji vrlo hijerarhijska i autoritarna struktura... vrlo formalan poslovni jezik koji usvajaju nadređeni i podređeni. ... Sa stajališta posla, to nije produktivno. Jer stvara umjetne zapreke, i ne samo zapreke između vođe i podređenoga, nego još više između ljudi. Stoga mislim da na razini vršnjaka postoji vrlo snažan grupni konsenzus, no na višoj razini postoji jasna ljestvica i autoritaran način direktivnog upravljanja, koje sam primijetio – u puno promatranih poduzeća. ... To je loše za posao jer usporava donošenje odluka."

Drugi strani menadžer istaknuo je želju za promjenom stila rukovođenja u svojem poduzeću:

"I to je nešto što ne želimo. Želimo premjestiti odgovornosti... i to je, čini mi se, ključna kulturna promjena. U prošlosti, sve se vodilo odozgo; sve se izvršavalo bez davanja prostora... inovaciji..."

Možda baš zbog toga dobar dio intervjuiranih domaćih menadžera pozdravlja inovacije na području rukovođenja koje strani vlasnici i menadžeri unose u njihova poduzeća. Primjerice, hrvatski menadžer iz telekomunikacijskoga sektora preferira među rukovodiocima "lidere, tj. ljude koji razvijaju druge ljude". Hrvatski menadžer iz financijske branše misli slično: smatra da je za njegovu branšu najbolji "demokratski, dakle suradnički tip rukovođenja", u kojem strane kolege imaju više iskustva. Međutim, dio hrvatskih menadžera koji dolaze iz mladih (novoosnovanih) poduzetničkih tvrtki ili rade u poduzećima koja uvode i određene poslovne inovacije u institucionalni sustav ili su nedavno imali velikih problema u poslovanju – teže primjeni autoritativno-savjetodavnoga i autoritarnoga stila rukovođenja. Primjerice, jedan od njih kaže:

"Ja imam, neki kažu i zastarjeli, stav da se u poduzeću mora znati tko je gazda. Meni je uvijek primjereniji autokratski sistem rukovođenja. Zašto?... netko mora biti zadnji tko će reći: 'Neka bude tako'. Ja tvrdim da se mora znati gazda u porodici, u firmi, u gradu, u državi. ... To je moje mišljenje. Teško ću ga promijeniti, jer firma koja je imala gazdu s autoritetom – ta je napredovala. ... Ali to ne znači da ne prihvaćam da čujem i drugo mišljenje, da ne prihvatim drugo mišljenje, da ne promijenim svoje mišljenje."

Dok je većina hrvatskih menadžera u tehnikama rukovođenja samouka, strani su menadžeri sustavnije obrazovani u modernom upravljanju. Možda su zbog toga, kao i zbog prethodnoga međunarodnog iskustva, nešto skloniji demokratskim tipovima rukovođenja, timskom radu i različitim oblicima "trenerskoga vođenja ljudi". Čini se da i u najuspješnijim

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

organizacijama postoje trajni latentni sukobi između različitih stilova stranih i domaćih menadžera. Na primjer, strani menadžer iz jednoga zagrebačkog industrijskog poduzeća smatra da je stil njegova hrvatskog kolege posve zastario u odnosu na zapadne standarde rukovođenja organizacijom i da više nije moguć u Zapadnoj Europi. Iako se osobno ne slaže sa svojim podređenim, on nalazi kompromis potičući kolegu da primjenjuje različite stilove rukovođenja na različite ljude:

"Mislim da ljudi ovdje trebaju nekoga poput njega. To nije moj stil rukovođenja. To nije stil koji vidite u Zapadnoj Europi jer on više ne djeluje. ... Većina menadžera pokušava biti poput trenera u timu... Morate imati pravi tim kako biste primijenili taj stil. On se temelji na davanju odgovornosti ljudima kako bi se samoostvarili i bili ponosni na svoj dio posla."

Slično ovome razmišlja i jedan mlađi hrvatski menadžer, koji je radio u više velikih multinacionalnih poduzeća. On smatra da su menadžerski stilovi i zapadnih i hrvatskih menadžera u velikoj mjeri kontekstualni:

"Prvo, generalno mi se čini da stranci... mnogo više orijentirani ljudima, nego domaći visoki rukovoditelji. Ne uvijek i ne u pravilu, ali onako mala prednost na strani stranaca. ... zato što su možda svjesniji činjenice da samo motivirani ljudi, to znači ljudi kojima se i dobro rukovodi – mogu vam dati maksimum. ... moje shvaćanje rukovođenja je upravo tako – rukovođenje nije jednako u svakoj situaciji prema svakome, ali treba biti dovoljno kreativan i dovoljno osjetljiv da se zna – koji tip rukovođenja u kojem trenutku primijeniti. Ako to uspijete, onda dobijete vrhunske rezultate. I mislim da su tu stranci ne bolji po prirodi, nego samo educiraniji. ... Mi smo negdje, ono, iz dinarsko patrijarhalnih korijena... više skloni nekakvom glumljenju pater familias..."

### **Neke dimenzije i procjene socijalnoga i kulturnoga kapitala**

U ovom istraživanju analizirali smo (uz pomoć dodatnoga anketnog upitnika) i određene dimenzije socijalnoga kapitala u domaćih i stranih menadžera – na individualnoj i kolektivnoj razini, tj. njihovo značenje za osobni poslovni uspjeh te za uspjeh i napredovanje u Hrvatskoj općenito. Ispitano je i njihovo povjerenje u institucije u Hrvatskoj. Dobiveni podaci sugeriraju sljedeće zaključke/hipoteze. Prvo, ispitivani menadžeri (N=31) osjećaju se ravnopravnim dijelovima radnoga tima i neke od kolega smatraju svojim prijateljima. S tim u vezi zamjetan je i njihov aktivistički životni stav, koji je izražen u osjećaju da "sami kroje svoju sudbinu". Taj je stav prisutan kod gotovo svih ispitanih menadžera, a manifestira se preuzimanjem inicijative na poslu, slobodom izricanja vlasti-



ta mišljenja i u slučajevima kada se ostane u manjini, pomažanjem kolegama itd. Nadalje, možemo pretpostaviti da su upravo to one osobine koje karakteriziraju pripadnike te profesije i njihov profesionalni etos. Inače, kod obje skupine ispitanih menadžera velika većina iskazala je povjerenje u druge ljude i osjećaj osobne sigurnosti u svakodnevnom životu u Hrvatskoj.

Strani menadžeri relativno se brzo prilagođuju lokalnoj kulturi i društvu. Dobiveni rezultati na međuljudskoj razini ne potkrepljuju tezu o kulturnom šoku menadžera u novoj poslovnoj i životnoj okolini. Dapače, većina njih ističe da je zadovoljna svojim dolaskom u Hrvatsku. Ipak, izjavljuju da su morali uložiti trud kako bi razumjeli lokalne "kulturne kodove", u prvom redu da bi razumjeli svoje poslovne partnere i suradnike. Treba napomenuti da je kod velike većine menadžera obiju skupina primijećen visok stupanj snošljivosti na razlike, tj. prihvatanje življenja u multikulturnoj sredini. Kod one dimenzije socijalnoga kapitala koju smo nazvali "vrijednost života" postoji i njihova potpuna suglasnost glede osjećaja poštovanosti u društvu i zadovoljstva vlastitim životom.

Obje grupe menadžera procjenjuju da je za njihov osobni poslovni uspjeh bilo važno poznavanje stranih jezika, naobrazba stečena u obitelji, stručno usavršavanje nakon studija, umijeće primjene znanja iz struke i poznavanje psihologije ljudi. Zanimljivo je da i jedni i drugi u velikoj mjeri smatraju da znanje stečeno tijekom školovanja nije mnogo pridonijelo njihovom poslovnom uspjehu, a potpuno se odbacuje kao relevantan čimbenik toga uspjeha "članstvo u vladajućoj stranci". S druge strane, čini se da strani menadžeri u nešto većoj mjeri smatraju važnima za svoj poslovni uspjeh "prijateljske i rodbinske veze", dok domaći nešto veću važnost pridaju "druženju sa strancima u struci".

S obzirom na određene komponente individualnoga socijalnog kapitala zamijećeno je da gotovo svi – i domaći i strani menadžeri – imaju prijatelje i poznanike koji potječu iz različitih društvenih sredina, a nešto manje od polovice njih ima puno poznanika na važnim i uglednim mjestima u društvu. Unatoč tome, većina ispitanih menadžera ne rješava svoje važnije probleme zahvaljujući prijateljima i poznancima, iako velika većina njih uvijek nastoji uzvratiti uslugu. Međutim, primijećena je velika razlika između domaćih menadžera, koji u velikoj većini smatraju da ih "ljudi koji imaju neku moć uglavnom nastoje iskoristiti", i stranih menadžera, koji se u velikoj većini s tim ne slažu.

S obzirom na kulturni kapital<sup>6</sup> ispitivana je percepcija kvalitete znanja koja se stječe u okviru hrvatskoga obrazovnog sustava. U vezi s tim primijećena je znatna razlika u nje-

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

govoj percepciji između domaćih i stranih menadžera. Naime, strani menadžeri puno pozitivnije percipiraju kvalitetu znanja koja se stječe u okviru hrvatskoga obrazovnog sustava. Kad je riječ o percepciji relevantnih osobina hrvatskih menadžera od njihovih stranih kolega u Hrvatskoj, dobiveni podaci sugeriraju da strani menadžeri općenito vrlo pozitivno vide svoje hrvatske kolege. Velika većina smatra da su hrvatski menadžeri vrlo inteligentni, poštteni, neskloni iskorištavanju drugih i da svojom djelatnošću snažno pridonose unapređenju gospodarstva.

## ZAKLJUČNE NAPOMENE

---

Ključni akteri procesa međusobnoga prožimanja socioekonomskih kultura i uvođenja novog tipa socioekonomske racionalnosti u hrvatskim poduzećima u većinskom stranom vlasništvu jesu strani i domaći vlasnici poduzeća, strani i domaći menadžeri te (u manjoj mjeri) radnici. Na prethodno postavljena pitanja o bitnim dimenzijama socioekonomske kulture u poduzećima ne možemo dati decidirane odgovore, ali naše istraživanje omogućuje postavljanje određenih hipoteza.

Prvo, stječe se dojam da relativna većina inozemnih menadžera iz našega uzorka ne doživljava posebne "kulturne šokove" u novoj radnoj i životnoj sredini, ali uočljive su napetosti između pojedinih sudionika procesa kulturne preobrazbe poduzeća. Kad je riječ o međusobnim odnosima stranih i domaćih menadžera na osobnoj razini, postoji pozitivna percepcija s obje strane. Uočili smo da odnos inozemnih vlasnika i menadžera prema hrvatskim kolegama i zaposlenicima u dijelu poduzeća ovisi i o nekim strukturnim obilježjima njihova poduzeća i o industrijskoj grani u cjelini. Strani menadžeri obično su na vrhu organizacijske piramide i vode poduzeća manje-više kao "moderni menadžeri" usmjereni na strategiju poslovanja i nova ulaganja. Domaći menadžeri bave se operativnim upravljanjem, rješavanjem konfliktnih situacija s radnicima i raznim "kulturnim posredovanjem" u odnosima s državnim vlasti i lokalnom zajednicom.

S obzirom na funkcionalno-hijerarhijske odnose, ističemo dva nalaza. Prvo, strani menadžeri u komunikaciji s domaćim top-menadžerima uglavnom slijede demokratski stil rukovođenja. Međutim, prema podacima – pogotovo iz industrijskih poduzeća s pretežno nekvalificiranom radnom snagom – radništvom se rukovodi i uz pomoć klasičnih autoritarnih i autoritarno-objašnjavajućih stilova rukovođenja. Stoga zaključujemo da su menadžerski stilovi i zapadnih i hrvatskih menadžera u velikoj mjeri kontekstualni, ali strani su menadžeri skloniji balansiranju između različitih tipova rukovođenja. Drugo, strani menadžeri od hrvatskih menadžera očekuju prije svega izraženiju dugoročnu perspektivu

u gledanju na posao i osobnu zaradu, sustavan i ozbiljan rad na planiranju i organizaciji poslovanja te prihvaćanje modernijega načina rukovođenja radnom snagom. Zadaća je domaćih menadžera da uz pomoć normativnih obrazaca nove organizacije rada i boljega učinka istodobno i discipliniraju i motiviraju radnike da sudjeluju u tržišnom nadmetanju. Na razini srednjega menadžmenta traži se preuzimanje odgovornosti za donošenje teških odluka u svezi s otpuštanjem radne snage ili rješavanjem konfliktnih situacija te otvorena komunikacija s inozemnim kolegama. Dio stranih menadžera iz različitih industrijsko-uslužnih sektora izražava djelomično nezadovoljstvo zaposlenima zbog njihove nespremnosti za veće radne napore i kvalitetniji rad. Ovi prigovori više se odnose na starije radnike, koji se teže prilagođuju novim zahtjevima racionalizacije i pritiscima da se poveća ukupni učinak poduzeća.

Domaći i strani menadžeri slažu se da njihovu boljem poslovanju u Hrvatskoj u značajnoj mjeri pridonosi činjenica da je u poduzećima u većinskom inozemnom vlasništvu sindikat najčešće slab ili ga i nema. Ta činjenica, kao i izostanak različitih oblika regulacije u drugim aspektima poslovanja, pridonosi znatnoj fleksibilnosti njihova poslovanja i većoj konkurentnosti.

U vezi s okolinom organizacije, naši podaci dopuštaju nekoliko širih pretpostavki. Inozemni su menadžeri mnogo osjetljiviji na neka obilježja poslovanja koja su tipična za vrijeme socijalističkoga gospodarstva, kao što su siva ekonomija i praksa plaćanja za robu kompenzacijskim poslovima/robom. Nadalje, poslovno okruženje s obzirom na odnose s dobavljačima, takmacima i poslovnim agentima vrlo je slično onome u zapadnoeuropskim zemljama, osim u sektoru banaka. Problem je s dobivanjem brzih i povoljnih kredita i financijskoga praćenja njihova razvoja.

Odnos stranih menadžera i državnih institucija uglavnom obilježava relativno izrazitije nezadovoljstvo funkcioniranjem institucija središnje vlasti. Glavni razlozi njihove frustracije jesu neučinkovite državne službe, njihova sveopća sporost, dugačke i nejasne procedure za dobivanje osobnih i poslovnih dozvola itd. Istodobno smo primijetili da pojedina, osobito multinacionalna, poduzeća razvijaju posebne strategije za odnose s lokalnom zajednicom i s lokalnim tijelima vlasti radi izgradnje međusobnoga povjerenja.

Susret socioekonomskih kultura ne mora se uvijek sagledavati iz stereotipne perspektive superiornosti-inferiornosti, nego novi hibridi mogu ukloniti slabosti koje postoje na obje strane i tako rezultirati dvostrukim dobitkom (usp. Kovacs, 2002.). Stoga ističemo iskustvo više hrvatskih menadžera da je u njihovim poduzećima postignut poticajan odnos između

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

hrvatske "kreativne improvizacije" i "zapadnoga stila" rukovođenja organizacijom, što je obostrano "dobitna kombinacija".

Međusobno prožimanje (i kohabitacija) različitih filozofija i stilova upravljanja i rukovođenja dovodi i do različitih napetosti svojstvenih strukturalnom procesu kulturne promjene u analiziranim poduzećima. Konceptualno gledano, ukupni zahtjevi stranih menadžera prema domaćem menadžmentu proizlaze iz nove i poželjne uloge hrvatskih menadžera, izvedene iz temeljnih vrijednosti rukovođenja u okviru organizacijskoga modela poduzetničkoga kapitalizma. No širenje toga organizacijskog modela kao izvorišta nove regulacije temeljnih vrijednosti poduzeća ovisi i o drugim organizacijskim i okolinskim akterima. Tek će budućnost pokazati u kojoj će mjeri taj model biti šire prihvaćen i izvan kruga poduzeća u većinskom stranom vlasništvu.\*

## BILJEŠKE

<sup>1</sup> Pojam poduzetništva operacionalno se povezuje s: preuzimanjem rizika, profesionalnom mobilnošću, kreativnošću, kompetitivnošću, stavovima prema novcu i bogatstvu itd.; pojam upravljanja s dimenzijama kao što su: odnosi između politike i biznisa, stavovi prema državi, miješanje privatnoga i javnoga, kvaliteta državne administracije, razvijenost civilnoga društva, oslanjanje na sebe nasuprot solidarnosti itd.

<sup>2</sup> Uzmemo li u obzir da su odabrana poduzeća u većinskom stranom vlasništvu u kojima su zaposleni strani menadžeri te da se radilo o članovima upravnog ili nadzornog odbora, tada je razumljivo zašto je uzorak relativno malen.

<sup>3</sup> Obuhvaćene dimenzije socijalnoga kapitala jesu: sudjelovanje u lokalnoj zajednici, susjedske veze, obiteljske i prijateljske veze, radne veze, angažman u društvenom kontekstu, osjećaj povjerenja i sigurnosti, snošljivost prema razlikama, vrijednost života te procjena individualnoga, socijalnoga i kulturnoga kapitala.

<sup>4</sup> Za neke od njih bilo je iznenađenje da je standard ljudi "relativno pristojan" (u srednjoeuropskim relacijama).

<sup>5</sup> Većina stranih menadžera ima ugovor s kompanijom samo na dvije-tri godine ili kraće.

<sup>6</sup> Kulturni kapital obično se procjenjuje prema stupnju i kvaliteti personalizacije nadindividualno utemeljenih znanja, umijeća i statusa, stoga obrazovni sustav i drugi sustavi akumulacije znanja predstavljaju osnovne generatore njegova nastajanja (Dragojević, 1998., 83; Katunarić, 1998., 207).

\* Uz autore rada intervjuje s ispitanicima radili su mr. Saša Poljanec-Borić i Goran Batina, kojima zahvaljujemo na suradnji.

## LITERATURA

Buble, M. (1999.), Stilovi vođenja menadžera hrvatskih poduzeća: preliminarni rezultati empirijskog istraživanja, U: D. Tipurić (ur.), *Konkurentna sposobnost poduzeća (Competitive advantages of enterprise)*, (str. 233-250), Zagreb, Sinergija.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

Čengić, D. (1995.), *Manageri i privatizacija: sociološki aspekti preuzimanja poduzeća (Managers and privatization: sociological aspects of enterprise take-overs)*. Zagreb, Alinea.

Čengić, D., Rogić, I. (ur.) (2001.), *Upravljačke elite i modernizacija (Governing elite and modernization)*. Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Čengić, D. i Vehovec, M. (ur.) (2002.), *Poduzetništvo, institucije i sociokulturni kapital*. Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Dragojević, S. (1998.), Utjecaj kulturnog, društvenog i simboličkog kapitala na razvoj zemalja Srednje i Istočne Europe. U: M. Meštrović i A. Štulhofer (ur.), *Sociokulturni kapital i tranzicija u Hrvatskoj* (str. 71-86), Zagreb, Hrvatsko sociološko društvo.

Eyal, G., Szelény, I., Townsley, E. (1997.), Capitalism without capitalists: the theory of post-communist managerialism. *New Left Review* 222 (March-April).

Eyal, G., Szelény, I., Townsley, E. (2000.), *Making capitalism without capitalists. The new ruling elites in Eastern Europe*. London, Verso.

Grooetaert, Ch. i van Bastelaer, Th. (2002.), Social Capital: From Definition to Measurement. U: Ch. Grootaert i Th. van Bastelaer (ur.), *Understanding and Measuring Social Capital*. Washington, The World Bank.

Handel, M. J. (ur.) (2003.), *The sociology of organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Hofstede, G. (2001.), *Cultures Consequences* (2nd ed.). Thousand Oaks, Sage Publications.

Jowitt, K. (1992.), *The new world disorder*. Berkeley, University of California Press.

Katunarić, V. (1998.), Sociokulturni kapital budućnosti: neoklasični i drugi pristupi. U: M. Meštrović i A. Štulhofer (ur.), *Sociokulturni kapital i tranzicija u Hrvatskoj*. Zagreb, Hrvatsko sociološko društvo, str. 205-231.

Katunarić, V. (1994.), *Bogovi, elite, narodi*. Zagreb, Aktant (Antibarbarus).

Kesner-Škreb, M., Pleše, I., Mikić, M. (2003.), Državne potpore poduzećima u Hrvatskoj 2001. godine. *Financijska teorija i praksa*, 27 (3): 287-330.

Kovacs, J. (2002.), *After the Accession: The Socio-Economic Culture of Eastern Europe in the Enlarged Union: An Asset or a Liability?* Research Proposal. Vienna, Institute for Human Sciences.

Meštrović, M. i Štulhofer, A. (1998.), *Sociokulturni kapital i tranzicija u Hrvatskoj*. Zagreb, Hrvatsko sociološko društvo.

Polany, K. (1999.), *Velika preobrazba*. Zagreb, Jesenski i Turk.

Portes, A. (1998.), Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24: 1-24.

Rona-Tas, A. (2001.), *Path-dependence and capital theory: sociology of the post-communist economic transformation*, <http://hi.rutgers.edu/szeleny60>

Rus, A. (2002.), Društveni kapital i razvoj malih i srednjih poduzeća u jugoistočnoj Europi. U: D. Čengić i M. Vehovec (ur.), *Poduzetništvo*,

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

*institucije i sociokulturni kapital* (str. 37-72), Zagreb, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Sekulić, D. i Šporer, Ž. (2000.), Formiranje poduzetničke elite u Hrvatskoj. *Revija za sociologiju*, 31 (1-2): 1-20.

Staniszki, J. (1991.), *The dynamics of the breakthrough in Eastern Europe*. Berkley, University of California Press.

Stark, D. (1998.), Recombinant property in East European capitalism. U: M. Callon (ur.), *The laws of the markets*. Oxford, Blackwell Publishers.

Šporer, Ž. (2003.), *Knowledge-based Economy and Social Capital in Central and East Europe Countries*. Conference paper: Knowledge based Society a Challenge for New EU and Accession Countries, October 23-24, Zagreb, Croatia.

Štulhofer, A. (2001.), Dinamika sociokulturnog kapitala 1995.-1999. U: M. Meštrović (ur.), *Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj* (str. 219-228), Zagreb, Ekonomski institut.

Uphoff, G. (2000.), Understanding Social Capital: Learning from the Analysis and Experience of Participation. U: Dasgupta i Serageldin (ur.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington, World Bank.

Whyte, W. F., Blasi, J. R., Kruse, D. L. (2003.), Worker ownership, participation and control. U: M. J. Handel (ur.), *The sociology of organizations* (str. 475-496), Thousand Oaks, Sage Publications.

Weber, M. (1978.), *Economy and society: an outline of interpretative sociology* (2 vol.). Berkeley, University of California Press.

Županov, J. (1995.), *Poslije potopa*, Zagreb, Globus.

Županov, J. (1997.), Tranzicija i politički kapitalizam. *Hrvatska gospodarska revija*, prosinac.

## Managerial Elite and Some Dimensions of the Socioeconomic Culture in Croatia

Drago ČENGIĆ, Snježana ČOLIĆ, Davor TOPOLČIĆ  
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Zagreb

In the text the authors investigate various forms of "encounters" and confrontations of different socioeconomic cultures of the "West" and "East", in a very specific area – Croatian companies with major foreign ownership. The qualitative analysis of gathered data (based on in-depth interviews) suggests that these encounters are happening without major cultural shocks, but with some tensions and misunderstandings that are characteristic of cultural change. Host and foreign company owners and host and foreign managers are identified as key-actors in the process of mutual permeation of socioeconomic cultures in companies. Foreign managers bring new leadership styles and new managerial practices to companies. They promote contractual culture and the culture of effectiveness. While their experiences with business actors is variable, depending on the economic sector they are working in, both (host and foreign managers)

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB  
GOD. 13 (2004),  
BR. 1-2 (69-70),  
STR. 73-95

ČENGIĆ, D., ČOLIĆ, S.,  
TOPOLČIĆ, D.:  
MENADŽERSKA ELITA...

share the opinion about the inefficiency of state administration. The requests of foreign managers towards the host management arise from the desirable role that Croatian managers have in the context of the entrepreneurial capitalist organizational model. However, the spread of this model as the source of new regulations of basic values of companies, is also dependent upon other organizational and environmental actors. It is left to be seen in the future to which extent this model will be widely accepted, beyond the sphere of companies in major foreign ownership.

## Manager-Elite und einige Dimensionen der sozio-ökonomischen Kultur in Kroatien

Drago ČENGIĆ, Snježana ČOLIĆ, Davor TOPOLČIĆ  
Ivo-Pilar-Institut für Gesellschaftswissenschaften, Zagreb

Die Arbeit versucht zu ermitteln, welche Formen der "Kontakt" und Konflikt der unterschiedlichen sozio-ökonomischen Kulturen des "Westens" und des "Ostens" auf dem spezifischen Gebiet Kroatiens annimmt, dessen Unternehmen sich überwiegend in ausländischen Händen befinden. Die qualitative Analyse der gesammelten Daten suggeriert, dass diese Kontakte ohne große kulturelle Erschütterungen vonstatten gehen, jedoch unter gewissen Spannungen und mit fehlendem Verständnis für den Prozess kultureller Wandel. Die Hauptakteure dieses Prozesses, in dem es zum Ineinandergreifen unterschiedlicher sozio-ökonomischer Kulturen kommt, sind die in- und ausländischen Unternehmenseigner und Manager. Ausländische Manager bringen einen spezifischen Arbeitsstil bei der Unternehmensverwaltung und -leitung mit, der auf das Organisationsmodell des kapitalistischen Unternehmertums zurückgeht, und propagieren die Form der Zusammenarbeit auf Vertragsbasis sowie die Praxis der Leistungskultur. Während ihre Erfahrungen mit Geschäftspartnern jeweils unterschiedlich sind, teilen sie mit einheimischen Managern die Ansicht über die Unwirksamkeit des staatlichen Verwaltungsapparats. Die Forderungen ausländischer Manager an das kroatische Management orientieren sich an der Rolle, die von kroatischen Managern innerhalb des Organisationsmodells des kapitalistischen Unternehmertums eingenommen werden soll. Doch die erweiterte Anwendung dieses Organisationsmodells als des Ausgangspunkts zur Neuregelung unternehmerischer Grundwerte hängt auch von anderen Faktoren in der Organisation sowie im unmittelbaren Umfeld ab. Erst in Zukunft wird sich zeigen, inwiefern sich dieses Modell auch auf Unternehmen ausdehnen wird, die sich nicht in ausländischen Händen befinden.